



ANÁLISIS DE GRUPO FOCAL CALIDAD DE SERVICIO INTERNO

Realizado por:
Dra. Bárbara Vilá Zorrilla, PhD, PCC
Sambodhi Mindful Business LLC

ÍNDICE

	Página
Marco conceptual – Triangulo de cultura de servicio.....	3
Propósito y objetivos de la evaluación.....	5
Resultados del grupo focal.....	6
Análisis de hallazgos.....	10
Necesidades de cambio y desarrollo.....	12
Recomendaciones.....	13
Conclusión.....	15
Referencias.....	16
Apéndice.....	17

MARCO CONCEPTUAL DE CULTURA DE SERVICIO

El triángulo de cultura de servicio

El servicio se ve corrientemente en una forma plana, en la cual la relación se produce entre *el cliente y el personal de línea frontal*, entendiéndose por este último las personas que prestan el servicio en relación directa e inmediata con el cliente.

Para la mayoría de los escritores del tema servicio, esta es una labor delegada al personal de línea frontal. Se supone que en ellos recae el mayor peso del servicio al cliente. Esta es una forma sencilla de ignorar el fondo del asunto, dejando de considerar otros elementos que componen el servicio.

Para Jan Carlson, el servicio es algo más complejo y para ello desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio. Para describirlo ideó el triángulo del servicio.

Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del "cliente", manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: **la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.**



Resulta evidente que si no existe una "Estrategia del Servicio", diseñada para cada empresa en particular, y atendiendo las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que el todo funcione. Las empresas son muy diferentes en su naturaleza y al igual que los humanos que la componen son peculiares. No puede existir fórmulas generalizadas, aplicables a todos por igual. Una "estrategia de servicio" debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada organización, y definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente.

Por "sistemas" en este caso se entienden todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, sistemas de audio o video, ascensores, escaleras mecánicas y otros muchos. Como conocemos muy bien, cada día se incorporan nuevos artefactos digitalizados inteligentes y dada la constante reducción de costo de las tecnologías, esto se incrementará en el futuro.

El "personal", esto es las personas que tradicionalmente han prestado el servicio, están teniendo una labor periférica y oficial, dependiendo de los "sistemas" para sus labores.

PROPÓSITO DEL GRUPO FOCAL

Propósito

El propósito fue investigar la Calidad en el Servicio interna de en una empresa de servicios de empleo, para así establecer la brecha entre el servicio interno actual comparada con el ideal según la teoría de cultura de Servicio (Carlson) presentada en este estudio. Con este análisis pretendemos identificar las similitudes y las diferencias que existen en relación a al calidad en el servicio.

Metodología

Diseño

Se utilizaron el paradigma de la investigación científica: la metodología cualitativa. Este paradigma permite examinar las variables integradas como gente, procesos, productos, entre otros. Este enfoque es estratégico y contempla los aspectos relacionados a la Calidad de Servicio de la organización.

La muestra de dicha evaluación está compuesta por los asociados de una empresa de servicios de empleos ubicada en la zona norte.

El instrumentos usado es la guía de preguntas para grupo focal diseñada basada en el modelo de triangulo de cultura de servicio. El proceso que se siguió fue obtener la autorización para el ejercicio. Luego se diseño la guía de Grupo Focal y se dividieron las tareas entre las psicólogas. Antes de comenzar el ejercicio se presentaron las reglas y metodología del grupo focal a los participantes. Además se explicó el propósito del ejercicio. Se condujo el grupo focal, se transcribió el ejercicio y luego se realizó el análisis del mismo.

RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL

Los resultados están basados en las contestaciones de los sujetos que participaron en el grupo focal. Son percepciones que reflejan su realidad y no todas coinciden entre ellos.

Estrategia de servicio y estructura

- La misión de la organización prestar servicios de empleos y recursos humanos especializados.
- Visión es mantenernos # 1 en servicio y lograr aumento en venta de servicio especializados en RH.
- Estrategia de servicio – no supieron contestar.
- Estrategia de venta – aumentar ventas en servicios especializados, buen PMC y cobros agresivos.
- Estructura Cambio – Supervisión cambio – Ahora la supervisión por departamento delega al empleado. Antes el gerente delegaba y tenía tiempo para dar seguimiento y obtener resultados.

Ventajas – Estructura Actual	Desventajas – Estructura Actual
<ul style="list-style-type: none"> • Los que conocen los procesos tienen buenos resultados bajo poca supervisión. • Más libertad para tomar decisiones • Mas creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerentes no tienen tiempo para supervisar. • En RH hay mucha medición que solicitan varios supervisores de distintas áreas. Hay que justificar los números constantemente y eso limita el servicio a los clientes. • La gente que no conoce su trabajo necesita supervisión que no la tiene.

Sistemas y procesos

- **Procesos efectivos y eficiente**
 - a. Proceso de nómina es bueno
 - b. Proceso de orientación al empleado es bueno

- **Procesos en desventaja**

- a. Pruebas a empleados obsoletas
- b. Incentivos de coordinadores se tardan demasiado
- c. Sistema de Reclutamiento – Entrevista vieja sin mejorar, es un proceso largo y no hay computadoras, solo hasta las 10am (poco tiempo), muchos papeles....
- d. Sistema de Calidad – no se adapta a las necesidades de la sucursal, es burocrático. Se está mejorando en la actualidad.

- **Sistema de comunicación**

- a. Comunicación es abierta, hay confianza.
- b. Se considera la comunicación del cliente – se cambio estructura según necesidades del cliente.
- c. Comunicación para Solucionar problemas – Es impuesta, no consultan, no hay mucha participación de los empleados.
- d. Barreras – miedo a comentar por que van a decir que no...
- e. Comunicación jerárquica para hablar preocupaciones.
- f. Ahora se hace mejor uso del e mail, se usa menos.
- g. Comunicación en ocasiones se tarda en llegar.
- h. Cambian el sistema y no lo comunica, se atrasa el proceso y se afecta el servicio.

- **Estilos de liderazgo**

- a. Toma de decisiones rápida, excepto cuando el dos gerente de sucursales se tienen que poner de acuerdo.
- b. A veces piden sugerencias antes de tomar decisiones.
- c. Cuando son asuntos o problemas grandes, estos se dilatan porque todo hay que consultarlo mas arriba.
- d. Hay burocracia para ciertos asuntos y esto afecta el servicio.

- e. Se toman decisiones por conveniencia – incentivos cambian objetivos a conveniencia. Reglas no están bien definidas. No entienden como se sacan las variables.
- f. Retro-información a empleados – Gerentes dan retro-información, pero mínima, los ADR (otros supervisores) dan retro-información negativa, siempre tienen un pero y no ven lo positivo.
- g. Los gerentes no desarrollan. No está bien definido quien faculta o desarrolla.

- **Gente (personal)**

Sistema de selección es bueno pero largo

- a. Necesidad, directora de zona aprueba, requisición interna, sino se postea en periódico, se hace "assessment" donde hay tres evaluadores que evalúan manejo de situaciones.
- b. se hace difícil conseguir gente las destrezas y el compromiso necesario, por el salario que no es atractivo.

Desarrollo

- a. A los nuevos se les discuten los SOP, pero no se les da seguimiento.
- b. Hace falta más adiestramientos en leyes, computadora, procesos para los nuevos, políticas, sistema de calidad, y destrezas de ventas otros.
- c. A "University" no es desarrollo, es informativo.
 - 1. Facilitadores hacen comentarios sarcásticos, no respetan las leyes, como las de no fumar.
 - 2. Son deprimentes. La gente sale desmotivados – los gerenciales.
 - 3. Facilitadores hablan malo, señalan y los demás se sienten incómodos.

Motivación

- a. Se imponen cambios y no se da participación en estos.
- b. Salarios bajos
- c. Escala salarial no es justa.

- d. No hay actividades de reconocimiento como antes.
 - e. Evaluación no va de acuerdo al salario. Tuvo que bajar la evaluación para no dar aumento.
 - f. Apoyo de gerenciales no es bueno en ocasiones.
 - g. Programa de incentivo - buscan algún criterio para no darlo.
 - h. Evaluación no va de acuerdo al trabajo.
 - i. Es todo venta – al que no le gusta se queda atrás.
 - j. Es un trabajo de soltero por el ritmo de trabajo y el estrés.
 - k. No hay plan de retiro – la organización no es para toda la vida.
- **Cliente – Productos y Servicios que recibe**
 - a. Existen varios tipos de clientes – Compañías, empleados asignados, candidatos, clientes internos.
 - b. No se considera siempre a los candidatos y empleados como clientes – no se les atiende bien.
 - c. La valoración que pensamos que el cliente (compañía) nos da es buena, pero todavía no se le da buena atención a los empleados y a los candidatos como clientes.
 - d. Cliente interno - la organización da oportunidad de desarrollo profesional. Esta organización es una escuela, se aprende mucho.

ANÁLISIS DE HALLAZGOS

Introducción

Para analizar los resultados se utilizaron métodos de análisis de discrepancia Provus, el cuál identifica ventajas o fortalezas y desventajas o debilidades y sirvió para llegar a conclusiones que mas adelante presentamos.

Fortalezas – Ventajas	Desventajas – Debilidades
<p>1. Cultura de servicio (contexto)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de nueva (empowerment) permite mayor libertad para crear y tomar decisiones. • Las metas de venta, cobros están bien entendidas. • La organización está orientada al servicio de calidad al cliente y a la satisfacción de este. • La organización responde con diligencia a las necesidades de sus clientes. <p>2. Liderazgo y gente (insumos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líderes en general tienen las competencias necesarias. • Los empleados en general, los respetan y mantienen buenas relaciones interpersonales con estos. • Los empleados en general sienten identificados con la organización y agradecen que se le dé la oportunidad de desarrollarse, aprender y crecer dentro de esta. • Los empleados están consientes de que poniendo empeño en la tarea, se obtiene mejor calidad en el servicio. • Los empleados saben que si le dedican el tiempo adecuado a la tarea y cumplen con las tareas 	<p>1. Cultura de servicio (contexto)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La política de calidad en el servicio no es adecuada. Hay mucha burocracia y documentación en las mediciones de calidad lo cual atrasa tareas de servicio al cliente. • No hay visión de servicio y satisfacción del cliente. • Los empleados, a excepción de los líderes, no saben definir la estrategia de servicio. • Los empleados solo conocen cual es la meta de ventas y cobros, pero no tienen claro como llegar a ellas. • La implementación de la estructura nueva conlleva mayor "empowerment" o facultamiento a los empleados, pero estos no están totalmente facultados. • Los gerentes comerciales, ni los ADR no cuentan con suficiente tiempo para dar "coaching" o desarrollar a los empleados. No esta claro quien es el responsable por el desarrollo de los empleados. <p>2. Liderazgo y gente (insumos)</p> <p>Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tienen tiempo para desarrollar. • No se ofrece retro-información positiva de manera continua y estructurada. • La retro-información de algunos líderes como ADR es más negativa que constructiva. • La toma de decisiones no es rápida, se tiene que consultar al personal de apoyo (ADR) o a los directores. • No está definido quien es el que desarrolla a

<p>asignadas obtienen mejor productividad.</p> <p>3. Sistemas y procesos (procesos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de nómina y Orientación al empleado están bien desarrollados y apoyan la cultura de servicio. <p>4. Clientes - Productos y servicios (resultados)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La evaluación del servicio que se ofrece al cliente es buena en general. • Existen variedad de productos y servicios para el cliente. • El cliente ve a la organización como alternativa de proveedor. • Se escucha al cliente a través de encuestas, visitas y llamadas telefónicas. • Se realiza plan de mejora según el feedback del cliente. 	<p>los empleados en que competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destrezas de motivación. • Manejo de Conflictos. • No hay total apertura a recibir retroinformación que impliquen inversión de dinero o cambios radicales. <p>Gente (personal)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencias – los nuevos necesitan mayor desarrollo en algunas competencias. • Desarrollo – poco desarrollo en competencias de conocimiento legales y ventas. Poco desarrollo en destrezas de actitud o conductas de servicio esperadas. • Motivación – el salario por puestos no va de acuerdo a las competencias del mismo, esto hace difícil la búsqueda de candidatos y desmotiva. Los incentivos no son administrados de manera adecuada, lo cual desmotiva. • Evaluaciones – no se hacen conforme a la productividad real. Las evaluaciones no están bien atadas a la escala salarial. <p>3. Sistemas y procesos (procesos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema general no está en optimas condiciones para manejar tantos procesos burocráticos. • El proceso de Selección es burocrático, poco eficiente. Es muy largo y las herramientas como entrevista, evaluaciones, entre otras no son eficientes. • El proceso de incentivos no está bien definido o entendido para los empleados. Los empleados no confían en este, por lo cual no muestran interés en el mismo. <p>4. Clientes – Productos y servicios (resultados)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización no es pro activa en la búsqueda de alternativas de mejora para el cliente. No analiza la situación en el mercado para buscar adelantar alternativas para el cliente.
--	---

NECESIDADES DE CAMBIO Y DESARROLLO

Comparando el marco teórico del Triángulo de Cultura de Servicio (estado deseado) y los resultados del presente estudio de necesidades (estado actual) hemos podido identificar las siguientes necesidades:

- Desarrollo de Estrategia de Servicio
- Desarrollo de competencias a líderes identificados en el estudio
 - a. Retro-información
 - b. Administración del cambio
 - c. Herramientas de venta de servicio
- Desarrollo de competencia de los empleados identificados en el estudio
 - a. Aceptación y adaptación al cambio
 - b. "Empowerment"
 - c. Legislación laboral
 - d. Métodos de evaluación y selección
 - e. Herramientas de ventas
- Mejora de procesos identificados en el estudio
 - a. Sistema general
 - b. Proceso de RH
 - c. Proceso de incentivos
 - d. Escala salarial vs. responsabilidades
 - e. Motivación de empleados
 - f. Proceso de Toma de decisiones en el liderazgo

RECOMENDACIONES

La estructura actual (empowerment) versus la estructura anterior (jerárquica), si se administra eficaz y eficientemente, permite mayor flexibilidad para cumplir con las necesidades y expectativas del cliente interno y externo logrando así la satisfacción y la lealtad de estos. Para lograr esta satisfacción y lealtad, tanto de los clientes como de los empleados, y desarrollar una Cultura Fuerte de Servicio es recomendable implementar algunas o todas las acciones recomendadas que a continuación se describen.

- Comunicar a los empleados que participaron de este estudio, los resultados generales obtenidos y las acciones a seguir para mejorar la cultura de servicio y la motivación. Involucrar a los participantes en las sugerencias.
- Realizar un "Balance Score Card" (herramienta de planificación estratégica) de las sucursales para definir bien las metas estratégicas y operacionales del próximo año.
 - a. Desarrollar un propósito y visión (meta) como equipo.
 - b. Establecer reglas de comportamiento, comunicación y toma de decisiones de los equipos.
 - c. Hacer SWOT – identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los equipos.
 - d. Identificar actividades de desarrollo
 - e. Identificar acciones específicas para las ventas, etc.
 - f. Otros
- Identificar métodos efectivos para comunicar la Estrategia de Servicio de la empresa para lograr la visión deseada.
- Definir y comunicar efectivamente a los empleados el rol y las responsabilidades de los ADR y los Gerentes Comerciales. Permitir participación para recomendaciones.
- Definir e identificar indicadores de calidad en los elementos principales de una cultura de servicio. Indicadores deben servir como guía operacional y para medir resultados deseados en cada elemento de cultura de servicio.

- Identificar equipos de mejora que trabajen estudiando, analizando y mejorando los sistemas, procesos y conductas identificadas como debilidades en esta evaluación.
- Ej. Sistema general, proceso de RH, proceso de incentivos, motivación, escala salarial vs. responsabilidades, desarrollo y definición de toma de decisiones en el liderazgo, entre otros.
- Definir las competencias serán desarrolladas en el próximo año y realizar un plan donde se identifique a quienes, y como las desarrollaran.
- Desarrollar en a los empleados en las competencias necesarias para desarrollar una cultura de "empowerment" o facultamiento.
- Desarrollar competencias como:
 - a. Auto manejo y desarrollo de "autoempowerment" - para conocer sus competencias, identificar debilidades y fortalezas, asumir responsabilidad y desarrollar confianza en sí mismo (empleados y líderes)
 - b. Retro-información positiva y constructiva (líderes)
 - c. Legislación laboral (empleados)
 - d. Métodos vanguardistas de selección de personal – métodos efectivos de evaluación (empleados de RH)
 - e. Administración del cambio (líderes)
 - f. Aceptación y Adaptación a los cambios (empleados)
 - g. Métodos de mejora de procesos (empleados)
 - h. Herramientas de venta de servicio (empleados y líderes)
- Ofrecer retro-información constructiva a los administradores de "A University" según resultados de la presente evaluación.
- Encuesta a cliente debe llevarse de manera confidencial para que los resultados sean confiables.

CONCLUSIÓN

El presente informe de hallazgos pretende ser utilizado con el propósito de que los líderes identifiquen acciones de mejora y desarrollo que puedan facilitar el buen desempeño de los equipos estudiados. El mismo no debe ser utilizado para ningún otro propósito que no sea el apoyo y desarrollo de las unidades de negocio.

REFERENCIAS

Howard & Associates, 1994, Diagnosis for Organizational Change, Guilford Publication, NY.

Patton, (2002), "Qualitative Research & Evaluation", 3er edition, Sage Publication.

Román, Marcela, 1999, Evaluación de programas, Qué es la evaluación y qué no es, Revista Madrid. No.1., Departamento de Antropología, Universidad de Chile.

<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/01/paper04.htm>

<http://mercadeo.com> - Triangulo de Cultura de Servicio.

APÉNDICE